

**Fundamentos teóricos de la creación de un modelo de
adquisición corporativa internacional: Caso de las principales
empresas de Nuevo León
(Theoretical foundations for the creation of an international
corporate acquisition model: Case of the main Nuevo Leon firms)**

Cabeza, L., M. Blanco & P. Villalpando

UANL, San Nicolás de los Garza, N.L., México, lvcabeza@hotmail.com

Keywords. Theories, International Acquisitions, Foreign Direct Investment, Mexican Firms, & Success factors

Abstract. The importance to propose a success Model in the international corporate acquisitions consists of offering to the important Mexican firms the factors that will allow having greater success with the international investments. In this research we selected four of the most important firms of Nuevo Leon that have important experience with international acquisitions and present them the questionnaire that was designed to validate the variables of the Model. In this paper we present the theories that give the theoretical foundations to the variables of the proposed Model that consist of 6 variables or key success factors that need to be considered for an international acquisitions, which are: Country Knowledge, Industry Knowledge, Customer relationship, Supplier relationship, Technology and Market.

Palabras clave. Teorías, Adquisición Internacional, Inversión Directa Extranjera, Empresas Mexicanas, Factores de Éxito

Resumen. La importancia de proponer un Modelo de éxito en las adquisiciones corporativas internacionales consiste en ofrecerles a las grandes empresas mexicanas los factores que les permitirán tener un mayor éxito con sus inversiones en el extranjero. Para esta investigación se seleccionaron a cuatro de las empresas más importantes de Nuevo León y que tienen una experiencia importante con sus adquisiciones internacionales por lo que se les entregó el cuestionario que fue diseñado para validar las variables del Modelo. En este artículo se presentan las teorías que le dan el fundamento teórico a las variables del Modelo propuesto que se integra de 6 variables o factores de éxito que deben de ser considerados para una adquisición internacional, los cuales son: Conocimiento del País, Conocimiento de la Industria, Relación con Clientes, Relación con Proveedores, Tecnología y Cuota de Mercado. .

Introducción

En la actualidad ningún país que pretenda existir en condiciones de aislamiento económico sería capaz de sobrevivir. Todos los aspectos de la economía de una nación tienen relación con la economía de sus socios comerciales, y en última instancia, del resto de las economías mundiales. La globalización es un proceso de búsqueda del desarrollo económico y social dentro de un ambiente mundial, con el propósito de crear un mercado mundial en el que circulen libremente los mercados de capitales comerciales, productivos y financieros; eliminando todas las barreras que los diferentes países ponen a la entrada de estos capitales provenientes del extranjero. Es, además una estrategia para obtener una ventaja competitiva a nivel institucional, en la que la mayoría de las empresas, y por supuesto países, quieren ingresar como una guía para lograr el desarrollo económico y social, siendo la incidencia de la globalización muy significativa en el funcionamiento de las empresas multinacionales y en sus resultados económicos, debido al nuevo escenario comercial globalizado. Ello supone cambios en la competitividad a nivel regional y mundial, y cambios sociales al producirse un proceso de ampliación y flexibilización del mercado laboral, lo que supone necesariamente estrategias encaminadas a crecer para subsistir en un mundo altamente globalizado (Trigo, 2004: 57).

El fenómeno de la Globalización, implica la reducción del número de mercados distintos y separados. La globalización se deriva de la reducción de barreras al comercio como resultado de la integración económica unida a los avances en las tecnologías de la información, caídas de los costos de transporte, lo que facilita el movimiento de bienes, servicios y capitales a través de países. Se traduce en la expansión del mercado natural de la empresa. Las empresas pueden aprovechar la situación del nuevo mercado y alcanzar niveles mayores de eficiencia, transfiriendo conocimiento y experiencia a través de las fronteras. Las empresas actuales necesitan ser competitivas en su propio mercado e internacionalmente, puesto que no pueden permanecer protegidas por más tiempo por barreras al comercio de los competidores extranjeros más eficientes (Cuervo, 1996).

A medida que la globalización se expande y el libre comercio se implementa en los mercados globales, las adquisiciones de empresas internacionales también han ido aumentando considerablemente. En los últimos años, las adquisiciones internacionales de empresas de servicio y manufactura representaron más de 45% del total de las adquisiciones realizadas en el mundo entero. Las adquisiciones de empresas de servicios y de manufactura ofrecen un acceso rápido a un mercado nuevo, que puede proporcionar a la empresa beneficios importantes. Las adquisiciones ofrecen la forma más rápida de ganar mercado nuevo, y con frecuencia es la estrategia más importante, de entre todas

las alternativas para la expansión internacional inicial (Hitt et al: 260). Sin embargo hay riesgos que en la actualidad con la globalización de las economías las empresas se vuelven más competitivas a nivel mundial, tienden a tener un crecimiento externo las organizaciones.

Con base en los estudios realizados por Donald Ball (1993), los factores que las empresas buscan al expandirse internacionalmente, son:

a) Descubrir el creciente mercado mundial de bienes y servicios. Esta es una parte del proceso de globalización, o sea del rápido crecimiento de bienes y servicios similares que las multinacionales producen y distribuyen en el mercado mundial.

b) En respuesta al aumento de la competencia en el extranjero y con el fin de proteger su participación en el mercado mundial. Utilizando una estrategia consistente en imitar al rival, establecen filiales en los países de sus competidores.

c) Deseos de reducir los costos. Al crear filiales cerca de los clientes en el extranjero, una compañía elimina los costos de transporte y se ahorra los gastos de tener intermediarios que manejan el producto, responden con precisión y rapidez a las necesidades de los clientes y aprovechan los recursos locales. Este proceso, conocido con el nombre de "internalización" de control dentro de la multinacional, contribuye a disminuir los costos totales. Superan las barreras arancelarias al atender a un mercado internacional desde su interior. Para aprovechar los conocimientos y adelantos tecnológicos fabricando bienes directamente, en vez dar concesiones para su elaboración (Ball y McCulloch, 1993).

d) Protegerse contra los riesgos e incertidumbres del ciclo de negocios. Al establecer filiales en otro país, pueden atenuar los efectos negativos de las fluctuaciones económicas del país sede. Se trata de una diversificación internacional.

Metodología

Planteamiento del Problema. A pesar de este auge en que la globalización ha impulsado enormemente las adquisiciones internacionales, también en innumerables estudios realizados por distinguidos académicos, el fenómeno de las fusiones y adquisiciones está aún mal entendido. La literatura del área está llena de controversia y resultados inconsistentes, en particular en torno a la pregunta: ¿Son rentables las fusiones y adquisiciones? (Marín y Ketelhöhn, 2008). Jarrel y Poulsen (1998); Healy, Palepu y Ruback (1997 y 1992); Loderer y Martin (1990); Jensen y Ruback (1983); y Asquit, Bruner y Mullins (1983)

sostienen que las fusiones y adquisiciones son actividades muy rentables. Carlton y Perloff (2005); Bhagat et al. (2005); Loderer y Martin (1992); y Merek, Schleifer y Vishny (1990) no obtienen resultados significativos o encuentran que las fusiones y adquisiciones son igual de rentables que la inversión promedio de las empresas. Moeller, Schlingemann y Stulz (2005); Bouwman, Fuller y Nain (2003); Sirower (1997); Mueller (1995); Clark y Ofek (1994); Scherer y Ross (1990); Agrawal, Jaffe y Mandelker (1992); Porter (1987); Baraya y Ferris (1987) afirman que las fusiones y adquisiciones destruyen valor.

Las razones por las que se producen fusiones y adquisiciones de empresas podrán tener una lógica económica acertada o discutible dependiendo de si cumplen o no el objetivo principal de toda decisión empresarial: la máxima creación del valor posible. La idea básica es que las empresas tienen que ser competitivas, si quieren sobrevivir y continuar atendiendo a todas las partes involucradas. Esta visión reconoce que el destino a largo plazo de una empresa depende de una relación financiera con cada parte involucrada que tenga intereses en la empresa. Los empleados buscan salarios competitivos y otras prestaciones. Los clientes demandan productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Los proveedores y los propietarios de los bonos buscan que se les pague cuando sus derechos financieros alcanzan la fecha de vencimiento debida entre otros. Para satisfacer esas demandas, la dirección tiene que generar suficiente tesorería explotando los negocios de la empresa de modo eficiente. Este énfasis en el flujo de caja a largo plazo es la esencia del valor para el accionista. Por lo tanto, una empresa que crea valor no sólo beneficia a sus accionistas, sino también al valor de todos los derechos de las otras partes involucradas, mientras que, en cambio, todas las partes involucradas se resienten cuando la dirección fracasa en la creación de valor para el accionista (Mascareñas, 2005).

Dos de las formas más comunes de entrar en el mercado de la Unión Europea consisten en realizar adquisiciones o alianzas estratégicas (Tolchin, 1993). En un estudio de la revista de la Harvard Business Research (1992), se analizan 49 alianzas estratégicas en el mundo se llegó a la conclusión de que las probabilidades de éxito aumentan si las partes tienen presentes cinco principios: 1) las adquisiciones dan mejores resultados que las alianzas cuando se desarrollan negocios básicos, 2) las alianzas son eficaces cuando las compañías quieren penetrar en nuevos mercados o negocios secundarios al negocio principal, 3) rara vez tienen éxito las alianzas entre empresas fuertes y débiles, 4) las alianzas duraderas se caracterizan por la capacidad de ir más allá de las expectativas y objetivos iniciales y 5) las alianzas tendrán mayores probabilidades de éxito si ambas partes comparten la propiedad por igual (Rugman y Hodgetts, 1997).

Ante la globalización, las principales empresas mexicanas no se han quedado fuera de esta ola mundial de expansiones, particularmente cuando uno de los grandes retos para ellas es integrarse con éxito a la globalización económica. Así, Latincasa ha sido adquirida por el Grupo Carso. Televisa ha adquirido participación en Megavisión (Chile) y Univisión- Galavisión en Estados Unidos. En fechas más recientes destaca el anuncio de la adquisición del 51% de las acciones de Cablevisión por parte de Telmex, la cual seguramente se está preparando con esta adquisición para competir en los servicios de comunicación basados en las nuevas tecnologías para la transmisión de datos, voz e imagen (Rachman et al., 1999: 135).

Como se ha mencionado el proceso de internacionalización de la economía hace cada vez más necesario que la empresa abandone su ámbito geográfico natural y conocido, en el que ha surgido y en el que ha desarrollado tradicionalmente su actividad, para empezar a competir fuera de sus fronteras nacionales en nuevos países.

La decisión de internacionalización se puede considerar tanto al nivel de la estrategia corporativa, porque implica un rediseño de su campo de actividad desde el punto de vista geográfico, al incorporarse nuevas áreas de negocios que pudieran tener tratamientos distintos en función de las sensibilidades locales, como al nivel de estrategia de negocio, que en muchos casos constituyen simples extensiones territoriales del negocio que se estaba desempeñando en el país de origen.

Pero no basta con tener la decisión de internacionalización sino se debe saber que otros factores deben tomarse en cuenta para tener éxito en las adquisiciones. Por tal motivo la pregunta de investigación de este proyecto es ¿Cuáles son los factores críticos que permiten tener éxito al realizar el proceso de adquisición de empresas filiales en el extranjero?, sobre todo tratándose de las empresas mexicanas.

Debido a que hay poca literatura e investigaciones de empresas mexicanas donde se muestran los resultados de los factores de éxito en las adquisiciones internacionales, con esta investigación se quiere contribuir y poder aportar sobre los casos de empresas mexicanas que han tenido éxito utilizando esta estrategia. Por lo que en este estudio, como primer instancia, se seleccionaron cuatro de las principales empresas nuevoleonenses, Cementos Mexicanos (CEMEX), Grupo Maseca (GRUMA), NEMAK y FEMSA, porque han sido empresas líderes en sus mercados y han tenido éxito en su crecimiento y desarrollo organizacional utilizando la estrategia de crecimiento global por medio de las adquisiciones de plantas o empresas en el extranjero. Un denominador común que estas empresas tienen además de ser líderes en su sector es que han crecido su participación en el mercado con las adquisiciones y por medio de ellas han llegado a ser empresas de

clase mundial. Por lo tanto se van a analizar las principales variables que han tenido en cuenta estas empresas antes de realizar sus adquisiciones. Se validarán las variables de la hipótesis con la aplicación de cuestionarios y las diferentes entrevistas con directivos de estas empresas que participan en el proceso de las adquisiciones internacionales. Se analizarán los factores que tuvieron un mayor impacto en sus adquisiciones y que fueron utilizados por las empresas mexicanas con éxito y que validaran los factores que integran el Modelo de Adquisición Internacional.

Objetivo General

El objetivo es ofrecer las herramientas de éxito que permitan a las empresas mexicanas tener un crecimiento internacional por medio de la adquisición de alguna planta o filial en el extranjero. Se diseñará un Modelo de adquisición corporativa internacional exitosa a partir de analizar los factores críticos más importantes que permitieron a las empresas de Nuevo León tener éxito en sus adquisiciones internacionales.

Hipótesis

Los Factores críticos de éxito integrados en un Modelo que deben ser considerados para que una empresa tenga éxito cuando realiza un proceso de adquisición de una empresa en el extranjero son: Cuota de Mercado (CM), Relación con Proveedores (RP), Relación con Clientes (RC), Conocimiento del País (CP), Conocimiento de la Industria (CI) y Tecnología (T).

Definición de las variables

1. Cuota de Mercado (CM): Es un indicador que mide la fuerza relativa de la empresa en sus principales mercados, y por lo tanto, de su capacidad, por un lado, de aguantar amenazas de la competencia, y por otro, de financiar, a través de una mayor rentabilidad de las inversiones, un desarrollo más global de la firma, según Solberg (1991). Es el mercado que puede obtener una empresa.
2. Relación con Proveedores (RP): Son las relaciones o alianzas que se puede desarrollar con un proveedor a nivel internacional logrando con esto tener 1) Economías de Escala, definidas por (Roth.1991: 371) como la reducción de costes globales a través de la explotación de los efectos de volumen o de las ventajas de especialización, implican la oferta de un producto estándar, 2) Estandarización de materias primas o servicios, 3) Desarrollo de tecnología conjunta, y 4) Disminuir el precio por compra en volumen (Porter,2006).

3. Relación con Clientes (RC): Son las relaciones o alianzas que se pueden desarrollar con un cliente a nivel internacional logrando con esto tener 1) Mejores tiempos de respuesta, 2) Atención directa, 3) Tener un mismo cliente en diferentes países, y 4) Disminuir el precio por las ventas en volumen (Porter,2006).
4. Tecnología (T): Existen dos formas fundamentales de conseguir la tecnología que la empresa necesita: por generación interna dentro de la propia empresa, normalmente a través de la unidad de Investigación y Desarrollo (I + D), y por adquisición en el exterior, mediante algún procedimiento de negociación. (Fernández Sánchez, 1996). Tecnología es un conjunto sistematizado de conocimientos aplicados. Con una adquisición se puede llegar a 1) Adquisición de Tecnología, 2) Utilización de nuevos medios tecnológicos, y 3) Utilización de nuevas fuentes de tecnología.
 En entornos tecnológicamente cambiantes, las empresas establecidas habitualmente emplean las adquisiciones como medio para adquirir capacidades técnicas específicas. Cisco Systems y Microsoft se han beneficiados sustancialmente de tales adquisiciones.
 La adaptación de Microsoft a la era de Internet se basó en la obtención de capacidades mediante compras: Vermeer Technologies (1996), eShop (1997), LinkAge Software (1997), Hotmail (1998), NetGame (2000), Great Plañis Software (2001), Navision (2002) (Grant, 2006).
 Una vez hecha la adquisición, la empresa adquiriente debe encontrar el modo de integrar las capacidades de la empresa adquirida con las suyas propias. Será preciso estudiar, por tanto, cómo la tecnología es una fuente de ventajas competitivas para la empresa, la forma de conseguirla y la forma de gestionarla para asegurar el mayor nivel de éxito posible. Sin embargo, conviene hacer algunas consideraciones previas respecto de dicha gestión.
5. Conocimiento del país (CP): La cultura, es el conocimiento adquirido que sirve para interpretar la experiencia y producir el comportamiento social. La comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad. A través de ella adquirimos los valores y actitudes que moldean nuestro comportamiento individual y colectivo. (Hodgetts y Luthan, 1991) Es preciso considerar dos elementos significativamente relevantes respecto a la forma de la internacionalización, son: a) Riesgo político, hace referencia a la valoración de la estabilidad política y el nivel de intervencionismo estatal existente en el país al que se pretende acudir. b) Riesgo país, se relaciona tanto con el riesgo de modificación de los tipos de cambio, como con el nivel de solvencia o fortaleza financiera con que cuenta el nuevo país. (Navas y Guerras, 2003) Con esta variable se pretenden medir los siguientes aspectos: 1) Acercamiento con la cultura, 2) Acercamiento con los procesos de producción

del país, 3) Conocimiento de la economía del país, a través de la medición de diferentes indicadores económicos.

6. Conocimiento de la industria (CI): El interés por el papel del conocimiento en las organizaciones supone la confluencia de varias líneas de investigación, que incluyen la teoría basada en los recursos, la economía de la información, la epistemología, la economía evolutiva y la gestión de la tecnología. El resultado ha sido la aparición de una perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, que considera a la empresa como un conjunto de activos del conocimiento cuyo objetivo es explotarlos para crear valor (Grant, 2006). Tushman y Nadler (1986) relacionan las innovaciones en productos y/o en proceso con la fase del ciclo de vida del producto. En la etapa embrionaria, las innovaciones en productos son las más interesantes y se mantienen hasta que una de las distintas formas del producto se consolida y comienza un rápido crecimiento de las ventas. Durante la segunda etapa, las innovaciones en proceso son las que permitirán que el producto amplíe su penetración, gracias a actuaciones en precio y calidad. Estas innovaciones de proceso se acompañan de innovaciones incrementales de producto. La etapa de madurez se caracteriza por innovaciones incrementales en producto y en proceso, mediante las cuales se intenta mantener los resultados de los productos, hasta que se inicie una nueva etapa de innovaciones radicales en productos. (Navas y Guerras, 2002) Con esta variable se pretenden medir los siguientes puntos: 1) Dominio de los procesos de la empresa, 2) Conocimiento del Producto, 3) Conocimiento de la competencia de la industria y 4) Fase de madurez del producto.

Antecedentes de las fusiones y adquisiciones

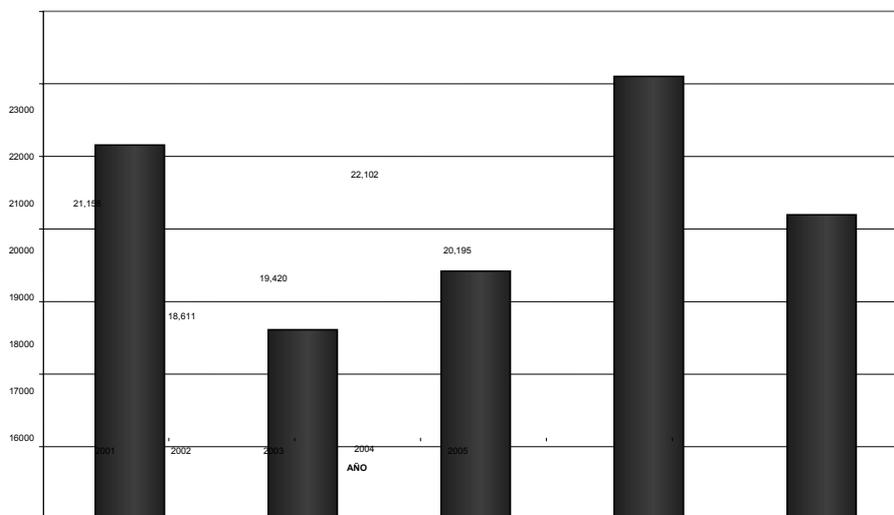
El campo de las fusiones y adquisiciones se ha expandido notablemente durante el último cuarto del siglo XX. Mientras que las adquisiciones solían ser un fenómeno empresarial propio, de Estados Unidos, esto cambió de manera significativa en la década de 1990 y, en la actualidad, se han generalizado su interés por empresas de todo el mundo para expandirse y perseguir objetivos empresariales como se ha mencionado anteriormente. Eso fue lo que ocurrió en la última ola de fusiones de la década de 1990 y principios de la de 2000, cuando el número de operaciones en Europa fue comparable al de Estados Unidos. Además, otros mercados, por ejemplo, en las economías asiáticas, también contemplaron esa actividad, junto con otras formas de reestructuraciones empresariales. Las reestructuraciones, liquidaciones y adquisiciones en la última década se han vuelto más habituales en Asia, donde países como Japón o Corea del Sur empezaron el lento proceso de liberalizar sus economías en un esfuerzo

de afrontar el debilitamiento económico experimentando durante ese período (Gauphan, 2006: 13).

Una industria global es aquella en que las posiciones estratégicas de los competidores dentro de los mercados geográficos o nacionales se ven afectadas profundamente por su posición total (Porter, 2006).

En la década de los ochenta hubo 55,000 adquisiciones, que sumaron un valor de 1.3 billones de dólares, suma que en la década de los noventa ascendió a una cifra superior a los 11 billones de dólares. En el nuevo milenio las economías de todo el mundo se desaceleraron, sobre todo la economía de los Estados Unidos, por lo cual la cantidad de fusiones y adquisiciones realizadas disminuyó de manera notable. En el 2000, el valor anual de las fusiones y adquisiciones subió a unos 3.4 billones de dólares, pero en el año siguiente descendió a unos 1.75 billones. En el 2001 fueron anunciadas poco más de 15,000 adquisiciones, en comparación con las más de 33,000 anunciadas el año anterior.

A continuación en la Gráfica 1 se muestran las adquisiciones que se han realizado a nivel mundial, en el período del 2001 al 2005.



Gráfica 1. Número de adquisiciones realizadas mundialmente (Fuente: Marín y Ketelhöhn, 2008).

Marco teórico

1. Modalidades de Inversión

Adquisición Corporativa Internacional

Las empresas se expanden internacionalmente exportando productos, otorgando licencias, estableciendo alianzas estratégicas, realizando adquisiciones y construyendo subsidiarias nuevas con el 100% del capital. Cada forma de entrar ofrece ventajas y desventajas. Por tanto, a continuación se explicaran las diferentes maneras de entrar en un mercado internacional.

1) Licencia o concesión: es un contrato en virtud del cual una compañía, el cedente, da acceso a algunas de sus patentes, marcas registradas y tecnología a otra, el concesionario, a cambio de un pago de regalías. A menudo el pago es un anticipo a la firma del contrato y luego una regalía de 2 a 5 % sobre las ventas realizadas conforme al contrato. Un contrato común de licencia dura de 5 a 7 años, pudiendo renovar por mutuo acuerdo de las partes. En lo últimos años algunas multinacionales han llegado a la conclusión de que no conviene conceder a otra firma el acceso a información exclusiva como patentes, marcas registradas o conocimientos tecnológicos; por eso han dejado que se venzan los contratos sin renovarlos.

2) Franquicias: es una forma de licenciamiento en el que una empresa celebra un contrato con otra para operar cierto tipo de negocio, al amparo de una marca establecida y de acuerdo con reglas específicas. Éstas permiten al franquiciatario vender bienes o servicios bajo una marca altamente publicitada y un conjunto cuidadosamente desarrollado, probado y controlado de procedimiento de ventas (Rugman y Hodgetts, 1997: 558).

3) Inversión Extranjera Directa supone el compromiso de aportación de capital por parte de una empresa en el exterior. Puede revestir tres modalidades, según la inversión se realice conjuntamente con otro socio o en solitario. Así, surgen las alternativas de la creación de empresas, adquisiciones de filiales en el extranjero y Joint ventures. (Navas y Guerras, 2003: 504).

Dentro de la modalidad de IDE hay tres tipos para realizar esta inversión

a) Creación de una Empresa: consiste en crear unidades productivas propias para atender a los mercados locales desde sus propios países. La diferencia fundamental con las empresas conjuntas es que ahora se tiene el control total sobre las operaciones, evitando la dirección compartida y la falta de flexibilidad de aquélla. Esta alternativa es oportuna cuando la ventaja competitiva se fundamenta en el control de determinadas habilidades tecnológicas, siendo el modo más conveniente al reducirse el riesgo de perder ese control (Navas y Guerras, 2003: 504).

b) Adquisiciones: es la compra de una empresa a otra, hay dos diferentes tipos de adquisiciones principalmente: 1) La adquisición vertical, que es la compra de una empresa que es proveedora de la empresa que esta adquiriendo, 2) La adquisición horizontal, que es la compra de una empresa del mismo sector.

c) Empresa conjunta (Joint-Venture) es: 1) una entidad corporativa entre una empresa internacional y dueños locales; 2) una entidad corporativa entre dos a más firmas internacionales, o 3) una organización cooperativa entre dos o más firmas para un proyecto de duración limitada.

En cualquier de las modalidades, para que la empresa conjunta funcione, se debe:

- Escoger un socio con habilidades complementarias.
- Dar a la dirección de la empresa conjunta tanta autonomía como sea posible.
- Considerar un cambio en el tipo de acuerdo, comprando la participación de los otros socios, por ejemplo, si las condiciones cambian o la necesidad de habilidades de los otros socios deja de ser evidente.

Tabla 1. Modalidades de Inversión (Fuente: Adaptado de Hill y Jones, 1996).

Modo de ingreso	Ventajas	Desventajas
Licencia	Bajos costos y riesgos. Alternativa con poco capital o que no desean comprometer muchos recursos.	Falta de control sobre la tecnología. Inhabilidad para coordinación estratégica global y para realizar economías de localización.
Franquicias	Bajos costos y riesgos.	Falta de control sobre la calidad. Inhabilidad para coordinación estratégica global.
Creación de una empresa	Protección de la tecnología. Posibilidad de compromiso en coordinación estratégica global y para realiza economías de localización y experiencias.	Altos costos y riesgos.
Adquisición de una empresa	Protección del conocimiento de la industria y producto. Protección de la tecnología. Canales de distribución.	Alto costos y riesgos.
Empresa Conjunta	Acceso al conocimiento del socio local. Reparto de costes y riesgos. Aceptación política.	Falta de control sobre la tecnología. Inhabilidad para coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y de experiencias.

Como se puede observar en la Tabla 1, las estrategias de entrada con inversión en los mercados exteriores son la principal forma en que las empresas

desarrollan sus actividades en el exterior. La elección de la forma más adecuada dependerá principalmente de la intensidad de la penetración que se quiera alcanzar en el país de destino. La empresa puede optar entre atender todos sus mercados exteriores desde el país de origen, hasta situar sus actividades de valor en todos los países de destino (Navas y Guerras, 2003).

2. Teorías sobre la Inversión Extranjera Directa

La teoría de la Inversión Directa Extranjera se expandió mucho más allá de la teoría clásica, que postulaba que las diferencias en las tasas de interés para inversiones de igual riesgo son la razón del desplazamiento del capital internacional de un país a otro. Para que esto sucediera, debería de existir una competencia perfecta, pero como declaró Kindleberger “bajo una competencia perfecta, no habría inversión extranjera directa, y tampoco es probable que ocurriera en un mundo de condiciones siquiera aproximadamente competitivas” (Charles, 1969).

a) Teorías contemporáneas de la inversión extranjera directa

1. Teoría de la ventaja monopolística: La teoría moderna de la ventaja monopolística se origina en la disertación de Stephen Hymer en la década de 1960, en la que demostró que la inversión extranjera directa ocurría en gran parte en industrias oligopólicas, más que en aquellas que operan en competencia casi perfecta. Esto significa que los participantes en estas industrias deben contar con ventajas de que no disponen las empresas locales. Hymer razonaba que las ventajas deben ser las economías de escala, tecnología superior, o bien superiores conocimientos en ventas, administración o finanzas. La inversión extranjera directa ocurría debido a estas imperfecciones de los mercados de productos y factores (Stephen, 1976).

2. Teoría de las Imperfecciones de los mercados de producto y de los factores: Caves, un economista de Harvard, amplió el trabajo de Hymer para demostrar que un conocimiento superior permitía a la empresa inversionista producir artículos diferenciados, que los consumidores los preferirían sobre bienes similares de producción local, dando así a la empresa cierto control sobre el precio de venta, así como cierta ventaja sobre las firmas nacionales. Caves, observó que las compañías que invierten en el extranjero, por lo general están involucradas en una fuerte investigación de productos y en la realización de esfuerzos de ventas (Caves, 1971: 5).

3. Ciclo de vida internacional del producto: Vernon, señala que las empresas que son pioneras en la introducción de un nuevo producto en el seno de un país desarrollado tienden a establecer instalaciones productivas en otros

países avanzados cuando la demanda de esos países es lo suficientemente amplia para justificar dichas inversiones. Posteriormente, con la estandarización de la tecnología productiva y la entrada de nuevos competidores, se comienza a transitar desde una competencia originaria en diferenciación a una competencia en costes, lo que determina la deslocalización de muchas de estas subsidiarias, que pasan a desarrollar su actividad productiva en el seno de países en desarrollo, poseedores de una mano de obra mucho más barata y que, por tanto, facilitan a las empresas un escenario más idóneo para la consecución de una posición preeminente en costes. A fin de evitar perder un mercado al que se atiende mediante exportaciones, una empresa se ve obligada a invertir en instalaciones productivas en el extranjero cuando otras firmas comienzan a ofrecer productos similares. Un ejemplo podrían ser las plantas maquiladoras en la frontera entre México y Estados Unidos (Vernon, 1966).

4. La Teoría de Seguir al líder o movimientos miméticos oligopolistas:

Esta teoría explica que una gran parte de las inversiones directas en el extranjero tiene lugar en el seno de industrias oligopolistas, es decir, industrias conformadas por un número muy reducido de empresas, la mayor parte de las cuales tienen un peso específico muy similar en el seno de dicha industria. Knickerbocker (1973) observó que cuando una empresa en especial es líder de una industria oligopólica, entraba a un mercado, entonces la seguían las demás firmas en la industria. Se considera defensiva la teoría de seguir al líder, porque los competidores invierten para evitar la pérdida de los mercados de exportación cuando el inversionista inicial comienza la producción local. También es posible temer que el indicador logre alguna ventaja al diversificar los riesgos que no tendrán ellos, a menos que entren también al mismo mercado. De este modo, si una empresa de un determinado oligopolio decide establecer una subsidiaria en el extranjero, las restantes empresas que conforman el oligopolio tienden de modo inmediato a imitarle. Ello ocurre así porque las empresas seguidoras intuyen que si su rival doméstico inicia un movimiento de esta naturaleza, alguna clase de ventaja piensa obtener, o en todo caso, de no existir tal ventaja, existe la posibilidad de que algo pueda posteriormente descubrir que le depara alguna clase de superioridad. Para evitarlo, o para tratar de encontrarse al menos en idénticas condiciones para el rival que inició el movimiento reseñado, las otras empresas que conforman el oligopolio implementan una estrategia seguidora.

5. La Teoría de Inversión cruzada: Graham observó una tendencia a la inversión cruzada por parte de las empresas europeas y estadounidenses en determinadas industrias oligopólicas. Es decir, las empresas europeas tendían a invertir en Estados Unidos cuando las firmas de ese país iban a Europa. Propuso que tales inversiones permitirían a las subsidiarias estadounidenses de empresas europeas tomar represalias en el mercado nacional de las firmas

estadounidenses, si las subsidiarias europeas de estas empresas estadounidenses comenzaban una estrategia agresiva, como la reducción de precios en el mercado europeo (Graham, 1978: 82 a 99).

6. La Teoría de la Internalización de Buckley: es una ampliación de la teoría de la imperfección del mercado. La empresa tiene un conocimiento superior, pero puede obtener un mejor precio por él cuando lo emplea, que al venderlo en el mercado abierto. Al invertir en una subsidiaria extranjera en lugar de extender licencias, la empresa puede enviar al extranjero ese conocimiento, pero al mismo tiempo lo mantiene dentro de la corporación, donde supuestamente rinde mejores utilidades a la inversión que se realizó para producirlo (Buckley y Casson, 1976).

7. Teoría Ecléctica de Dunning sobre la Producción Internacional: Esta Teoría combina elementos de algunas teorías anteriores. Dunning sostiene que, si una empresa invirtiera en instalaciones de producción en el extranjero, deberá tener tres tipos de ventajas:

- *Organización específica.* Es el grado hasta el cual una empresa tiene, o puede lograr activos tangibles e intangibles no disponibles para otras empresas.
- *Internalización.* Parte de los mejores intereses de la empresa es emplear sus ventajas de propiedad específica (internalizar) en lugar de licenciarlas a dueños en el extranjero (externalizar).
- *Localización.* La empresa logrará utilidades al ubicar en el extranjero parte de las instalaciones de producción.

La Teoría Ecléctica de la Producción Internacional, proporciona una explicación sobre la elección que realizará la empresa internacional respecto a sus instalaciones productivas en el extranjero. La empresa debe contar con ventajas de ubicación y de propiedad para invertir en una planta en el extranjero. Invertirá en el lugar que rinda mayores utilidades para internacionalizar las ventajas monopolísticas (Dunning, 1981: 109).

El paradigma parte del supuesto de que los recursos que un determinado país tiene no son necesariamente suficientes por sí mismos para garantizar la creación de ventajas competitivas para toda clase de empresas que operan dentro de su ámbito. También asume que, con frecuencia, la posesión de determinados recursos tangibles e intangibles por parte de las empresas no les otorga mecánicamente una ventaja competitiva que los hagan diferentes. Sin, embargo, si estas empresas despliegan sus recursos en países con una dotación de factores congruente con los activos que éstas poseen, sí que es posible que de las citadas combinaciones emerjan una o más ventajas competitivas claves (Dunning, 1988).

A continuación se presentará la Tabla 2 donde se resume las diferentes teorías de Inversión extranjera directa que vamos a analizar en esta investigación.

Tabla 2. Teorías sobre la Inversión Directa Extranjera.

AUTOR	TEORÍA	CONTEXTO
Hyer (1976)	Ventaja Monopolística	Industria oligopolísticas, debe de tener una ventaja que no disponen las empresas locales. Economía de escala, tecnología superior, y conocimientos superiores en ventas, administración o finanzas.
Caves (1971)	Imperfecciones de los mercados de productos y de los factores.	Conocimiento superior permitía a la empresa inversionista producir artículos diferenciados, y con esto los consumidores los preferían sobre bienes similares de producción local.
Vernon (1966)	Ciclo de vida del producto	A fin de evitar perder un mercado al que se atiende con exportaciones, una empresa se ve obligada a invertir en instalaciones productivas en el extranjero, cuando otras firmas comienzan a ofrecer productos similares.
Knickerbocker (1973)	Seguir al líder	Observó que cuando una empresa en especial es líder de la industria oligopólica, entraba a un mercado, entonces la seguían las demás firmas en la industria.
Graham (1978)	Inversión cruzada	Observó que cuando una empresa europea invertía en USA, las firmas de este país invertían en Europa.
Buckley (1976)	Internalización	La empresa tiene un conocimiento superior, y al invertir en una subsidiaria extranjera puede transmitir este conocimiento.
Dunning (1988)	Ecléctica	Una empresa que invierte en el extranjero, debe de tener tres ventajas: Organización específica, internalización y localización.

En esta investigación la teoría ecléctica de Dunning es en la que se hará referencia ya que por sus elementos de Organización, Internalización y Localización (OLI), nos explica la importancia de tener subsidiarias en distintos países y será tomada en cuenta para la explicación del modelo propuesto.

3. Modalidad de Adquisición de Empresas Internacionales

A continuación se analizará que es una adquisición Internacional, cuál es su objetivo y como funciona, también se mencionarán las diferentes tipos de

adquisiciones, las fuerzas que impulsan el proceso de las adquisiciones, los motivos y justificaciones de las adquisiciones, los diferentes tipos de adquisiciones y los posibles problemas que impiden que las adquisiciones tengan éxito.

a) Qué es una adquisición internacional y sus tipos

El proceso de Adquisición Internacional, es una estrategia mediante la cual una empresa compra el interés mayoritario, o todo el capital de otra y esta se encuentra ubicada en otro país, con el propósito de que la adquirida sea una subsidiaria dentro de su cartera de negocios (Hitt et al., 2004). Por lo que, las adquisiciones internacionales son un medio para buscar o desarrollar una ventaja competitiva sostenible generadora de beneficios extraordinarios.

Según los estudios de Cuervo, los procesos de adquisición, fusiones y alianzas de empresas se realizan según los sectores de actividad que quieren desarrollarse por lo que se pueden centrar en:

a) Sectores cuyo negocios principales se caracterizan por la escasa diferenciación de sus productos, “commodities”, y/o presentan problemas de sobrecapacidad, como son los sectores del petróleo, financiero, química básica, acero, o automóvil. **b)** Sector de componentes o suministradores principales de una industria como consecuencia de las fusiones de los fabricantes de la misma (automotriz). **c)** Sectores donde los niveles de investigación exigen costos crecientes y dimensiones mínimas de I + D, como el caso de la industria farmacéutica. **d)** Donde el riesgo de los cambios tecnológicos y las exigencias de nuevas tecnologías y su incertidumbre pudieran hacer prudente el hacerles frente compartiendo riesgos (Cuervo, 1996).

A continuación se definen diferentes tipos de adquisiciones:

a) Adquisiciones horizontales: es cuando una empresa adquiere otra en que compite en la misma industria que la suya es cuando se trata de una adquisición horizontal. Estas operaciones aumentan la fuerza de la empresa en el mercado porque le permite explotar las sinergias derivadas de los costos y los ingresos (Hitt, et al, 2004).

b) Adquisiciones verticales: es cuando ocurre cuando una empresa adquiere a una proveedora o distribuidora de uno o varios de sus productos o servicios. La empresa se integra verticalmente por medio de este tipo de adquisiciones porque controla más partes de la cadena de valor (Hitt, et al, 2004).

c) Adquisiciones relacionadas: es cuando la adquisición de una empresa que opera en una industria muy parecida es una adquisición relacionada (Hitt, et al, 2004).

d) Adquisiciones hostiles: se le denomina hostil a toda operación de adquisición que no cuente con el visto bueno del equipo directivo de la empresa objetivo. Por ello normalmente se utilizan expresiones que dan la sensación de

existencia de un acto violento como atacante, agresor, dichas expresiones sólo significa que los directivos de una empresa pretenden hacerse del control de otra compañía, generalmente mediante una oferta pública de adquisición de acciones de la empresa agredida, porque recibirán una cantidad de dinero superior a lo que valen sus acciones en el mercado (Mascareñas J. 2004).

b) Objetivos y Fuerzas de las Adquisiciones

Los objetivos de las adquisiciones se han analizado desde diferentes disciplinas: economía, finanzas, estrategia y teoría de la organización. Se han desarrollado lista (Goldberg, 1983) que tratan en algunos casos de relacionar los objetivos (Walter y Barne, 1990) con los tipos de adquisiciones (vertical, horizontal, concéntrica y conglomerado) y en otros casos se han contrastado los diferentes objetivos con los resultados alcanzados.

Uno de los objetivos y de las explicaciones de las adquisiciones es maximizar la riqueza de los accionistas desagregando sus fuentes u orígenes de la creación de riqueza a partir de: 1) explotar economías de escala y alcance, o la eficiencia como justificación (Ecbko, 1983); 2) búsqueda de interdependencia con otras empresas, la existencia de sinergias, explicada por los teóricos de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) y costos de transacción; 3) la resolución de problemas o el evitar la destrucción de valor, tal sería el caso de las adquisiciones como medio para la reestructuración empresarial o para reducir capacidad en el sector; 4) el crecimiento o expansión de las líneas de productos y mercados y entrada en nuevos negocios; y 5) el maximizar las potencialidades financieras de la empresa, asignación financiera del flujo de efectivo o sinergias financieras.

No obstante también se puede considerar objetivo de las adquisiciones, aunque el hecho implique dudas éticas, el maximizar la función de utilidad de los directivos, la construcción de imperios y/o maximizar beneficios privados de los accionistas de control, es decir, tratan de maximizar su función de utilidad y no la de los accionistas. Desde los planteamientos de Baumol (1959), Williamson (1964) y el modelo formulado por Mueller (1969) y Rodees, se desarrolla el objetivo de maximización de la función de utilidad de los directivos sujeta a restricciones del mercado de capitales, como explicación del desarrollo de la empresa.

También hay fuerzas que impulsan las adquisiciones, donde se puede ver que los factores principales son tres: consolidación sectorial, liberalización de los mercados, y el cambio tecnológico.

1. Lo que se denomina consolidación sectorial, incentivada por los cambios en las políticas de los gobiernos: liberalización de los mercados, la necesidad de

hacer frente a la sobrecapacidad de muchos sectores, y a las consecuencias del cambio tecnológico sobre las denominadas industrias maduras.

2. La globalización de los mercados, de bienes y servicios y a la presión de los mercados de capitales globales como fuentes de financiamientos y valoración de las decisiones de las empresas (Cuervo, 2000).

3. El fenómeno de la nueva economía, unida a las tecnologías de la información y de las comunicaciones, la revolución del comercio electrónico, Internet.

c) Razones para realizar adquisiciones

Son múltiples y variadas las razones para la internalización que se pueden esgrimir. Las agruparemos en dos grandes bloques en función de su origen, internas basadas en variables a disposición de la empresa, y externas, surgidas de factores ajenos a la propia empresa (Canals 1991, 1994; Dunning, 1988, 1991; Jarillo y Martínez, 1991).

Razones internas para la internacionalización

1. Reducción de costos, las empresas pueden conseguir ahorros de costes a través de la internacionalización porque en los países de destino pueden encontrar más baratas las materias primas que necesitan, la mano de obra, los recursos financieros o las cargas fiscales. El fenómeno de llevar parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos ha recibido el nombre de deslocalización.

2. Tamaño mínimo eficiente, en determinadas actividades, es muy difícil conseguir un tamaño óptimo sólo en el mercado nacional, por lo que las empresas buscan, operando también en otros países, el volumen de ventas necesario para alcanzar dicho tamaño óptimo (Cuervo, 2000).

3. Disminución del riesgo global, la distribución de actividades por áreas geográficas distintas puede ser un criterio de disminución del riesgo global de la empresa.

4. Explotación de recursos y capacidades, un importante motivo interno para la internacionalización de la empresa se basa en la explotación de los recursos y capacidades propios a través de los distintos países. Está basado en la posesión tanto de ciertos recursos, conocimientos o activos específicos como de capacidad de dirección y de gestión empresarial que facilitan el proceso de internacionalización (Cuervo, 2000).

d) Problemas que impiden el éxito a las adquisiciones

Las investigaciones señalan que alrededor del 20% de las fusiones y adquisiciones tiene éxito, otro 60% muestra resultados decepcionantes y el resto es un fracaso rotundo (Hitt et al. 2004). A continuación se muestran algunos de los problemas que pueden impedir el éxito de las adquisiciones.

1. Dificultades para la integración, después de una adquisición, el proceso necesario para poder integrar a dos compañías resulta bastante difícil. Algunas de las dificultades para ello pueden ser: fusionar las diversas culturas de las dos corporaciones, vincular sus diferentes sistemas de control y finanzas, crear relaciones laborales eficaces (Sobre todo cuando los estilos de los administradores son distintos) y resolver los problemas relativos a los puestos de los ejecutivos de la empresa recién adquirida (Viscio, 1999).
2. Evaluación incorrecta de la empresa objetivo, cuando el proceso no se realiza con la debida diligencia es bastante fácil que la empresa adquiriente acabe pagando una cantidad excesiva por la empresa adquirida.
3. Deuda cuantiosa o extraordinaria, un endeudamiento elevado ejerce varios efectos negativos sobre la empresa. Además, el endeudamiento elevado puede impedir que la empresa haga inversiones en actividades necesarias, que contribuyen a su éxito en el largo plazo, por ejemplo, en I y D, en captación de los recursos humanos y en marketing (Hitt, et al. 2004).
4. Incapacidad para crear sinergia, la sinergia ocurre cuando los activos valen más si se usan juntos que cuando se emplea cada uno por su lado (Hubbard, 1999). La empresa sólo podrá alcanzar una ventaja competitiva por medio de una estrategia de adquisición si la transacción genera una sinergia propia (Hitt, et al. 2004).
5. Diversificación excesiva, la información que deben procesar las empresas con diversificaciones relacionadas es tan diversa y tan abundante que se diversifican excesivamente con una cantidad más pequeña de unidades de negocio, en comparación con las empresas que aplican la estrategia de diversificaciones no relacionadas (Hill y Hoskisson, 1987).
6. Administradores demasiado propensos a las adquisiciones, las adquisiciones consumen una cantidad importante del tiempo y de la energía de los administradores de la empresa adquiriente y de la adquirida (Hitt, et al. 2004).
7. Empresas demasiado grandes, casi todas las adquisiciones crean una empresa más grande, lo cual le ayudará a aumentar sus economías de escala. Pero, a largo plazo, la menor flexibilidad que va de la mano con el comportamiento rígido y estándar de los administradores pueden provocar que se logre una menor innovación (Hitt et al. 2004).

Diseño de la investigación

Se elaboró el instrumento de medición de las variables propuestas:

- Primeramente se reunió marco teórico, para poder respaldar las variables.

- Se diseñó la encuesta, que consta de 31 preguntas en donde para cada una de las 6 variables se diseñaron de 5 a 6 preguntas por variables para después aplicar el cuestionario a los directivos.

En esta investigación, se analizaron e investigaron empresas del sector manufacturero de la región de Nuevo León, México que han tenido su desarrollo internacional utilizando la estrategia de adquisiciones de plantas en el extranjero.

Por lo que, para poder llegar a realizar esta investigación fue necesario realizar un estudio de campo con algunas unidades de observación como son las empresas de: Cementos Mexicanos (CEMEX), NEMAK, Grupo Maseca (GRUMA) y FEMSA, por lo que se aplicó encuestas a directivos que tuvieron que ver en la toma de decisiones para la realización de filiales en el extranjero.

Resultados

A continuación se presentarán los resultados de las diferentes variables que se plantean en este modelo, esto se medirá con la ayuda de la aplicación del cuestionario a expertos en el área de adquisiciones internacionales de las empresas CEMEX, NEMAK, GRUMA y FEMSA, después se analizaron los resultados de las diferentes preguntas agrupadas por variables, para determinar cuales variables fueron más relevantes.

Por medio de un Análisis Descriptivo (Tabla 3) y un Análisis de Frecuencias se analizan las seis variables del modelo que se propuso en esta investigación. Para poder evaluar estas variables se usó estadística básica, y así poder determinar cuales variables son relevantes para el modelo propuesto en esta investigación. Estos resultados se obtuvieron al agrupar las diferentes preguntas por variables, y con esto poder determinar las variables más relevantes.

Tabla 3. Análisis descriptivo.

VARIABLE	MEDIA	MEDIANA	MODA	MIN.	MAX.
Conocimiento del País	4.1	5	5	2	5
Conocimiento de la Industria	4.2	4	5	1	5
Relación con Clientes	4.1	4	4 Y 5	3	5
Relación con Proveedores	3.5	4	3 Y 4	1	5
Tecnología	3.3	3	3	1	5
Cuota de Mercado	3.2	3	3	1	5

En un análisis descriptivo, las variables mejor evaluadas son tres: Conocimiento del país, Conocimiento de la Industria y Relación con Clientes. En

cuanto a la variable de Conocimiento de País, los resultados son importantes ya que obtuvo la mayor puntuación en la mediana y tiene una media de 4.1. Esto se puede explicar en parte porque las empresas encuestadas CEMEX, NEMAK, GRUMA y FEMSA, investigan muy bien las condiciones del país en donde quieren invertir en sus filiales extranjeras, y se refleja en el cuestionario que se aplicó.

Realizando un análisis de frecuencia, en la Tabla 4, de cada uno de las variables de la hipótesis se puede confirmar que los 6 factores críticos de éxito del Modelo son importantes, aunque los tres primeros Conocimiento del País, Conocimiento de la Industria y Relación con Clientes son los que obtuvieron un mejor porcentaje con más del 35% de las respuestas en el número 5, aunque los directivos encuestados consideran que Conocer al País antes de hacer una adquisición es muy importante con 55% del conjunto de las respuestas al cuestionario. En cuanto a la variable Relación con Proveedores para las empresas es medianamente y bastante importante, pero es curioso que en la variable tecnología el 50% lo considera medianamente importante y para más de la mitad de los encuestados la variable de cuota de mercado no es muy importante, incluso el 25% lo consideran poco importante al igual que el 4% lo creen nada importante.

Tabla 4. Análisis de frecuencia.

VARIABLE	Nada Importante 1	Poco Importante 2	Medianamente Importante 3	Bastantemente Importante 4	Muy Importante 5
Conocimiento del País		10%	15%	20%	55%
Conocimiento de la industria	4%	14%	25%	21%	36%
Relación con clientes			30%	35%	35%
Relación con Proveedores	5%		35%	35%	25%
Tecnología	5%	5%	50%	15%	25%
Cuota de Mercado	4%	25%	38%	13%	21%

Además de estos resultados, y con el fin de tener una idea mas precisa de cuales son los elementos que permitieron a las 6 variables tener una puntuación alta, se presentan las respuestas mas representativas que se utilizaron en cada una de las variables o factores críticos, por lo que a continuación se muestran las tres preguntas que tuvieron la media más alta por

pregunta en el cuestionario que fue aplicado a las empresas, se colocaron las preguntas de mayor a menor y los resultados se muestran a continuación.

Conocimiento del País

- 1) Su organización analiza el riesgo país de la filial extranjera que quieren adquirir. Esta pregunta tuvo una media de 4.75.
- 2) Su organización analiza los principales indicadores económicos del país en el que quiere invertir. Esta pregunta tuvo una media de 4.75.
- 3) Su organización antes de realizar una adquisición analizan la cultura del país destino en el que quieren adquirir una filial. Esta pregunta tuvo una media de 4.75.

Conocimiento de la industria

- 1) Para cada filial se establecen políticas generales donde se definen los objetivos a obtener para cada filial y se asignan los medios de para alcanzarlos. Esta pregunta tuvo una media de 4.5.
- 2) Las tareas que tienen que desarrollar las distintas filiales son definidas por el corporativo a través, de manuales o procedimientos operativos estándares. Esta pregunta tuvo una media de 4.5.
- 3) Establecimiento de estrategias a largo plazo para la empresa en su conjunto, donde se definen los objetivos generales. Esta pregunta tuvo una media de 4.25.

Relación con Clientes

- 1) Su corporativo trata de hacer adquisiciones internacionales, para estar más cerca de su cliente final, y con esto darle un mejor servicio. Esta pregunta tuvo una media de 4.5.
- 2) Después de realizar la adquisición internacional, acostumbran a cambiar la marca y/o los nombres de los productos. Esta pregunta tuvo una media de 4.25.
- 3) Su organización ha implementado algún programa de postventa en los diferentes países donde tiene participación, y con esto se ha visto resultados favorables. Esta pregunta tuvo una media de 3.75.

Relación con Proveedores

- 1) Su organización al momento de realizar una adquisición busca unificar proveedores en los diferentes países donde se tienen filiales. Esta pregunta tuvo una media de 4.75.
- 2) El corporativo trata de hacer negocios por volumen, e implementa proveedores donde puedan suministrar las diferentes filiales en el extranjero. Esta pregunta tuvo una media de 3.75.
- 3) Su organización trata de desarrollar proveedores locales en los diferentes países donde tienen filiales. Esta pregunta tuvo una media de 3.75.

Tecnología

- 1) Las actividades de I + D son desarrollados conjuntamente por el corporativo y por las filiales extranjeras y el conocimiento ganado es compartido mundialmente en su organización. Esta pregunta tuvo una media de 4.
- 2) Las habilidades y recursos más vitales de la compañía y más estratégicos (por ejemplo I + D) tienden a ser localizados en la sede central mientras que otras actividades (como producción y mercadotecnia) son localizados en las filiales extranjeras. Esta pregunta tuvo una media de 3.75.
- 3) El corporativo trata de transmitir las diferentes tecnologías que usan en sus filiales que adquieren en el extranjero. Esta pregunta tuvo una media de 3.5.

Cuota de Mercado

- 1) La empresa invierte en el extranjero para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado. Esta pregunta tuvo una media de 4.25.
- 2) La empresa invierte en el extranjero como reacción al ataque de la competencia internacional. Esta pregunta tuvo una media de 3.75.
- 3) El papel principal de sus filiales extranjeras es implementar las estrategias formuladas por el corporativo, sin que estas filiales posean alguna capacidad de adaptación a sus mercados. Esta pregunta tuvo una media de 3.5.

Conclusiones

Después de haber realizado el análisis Descriptivo y el análisis de Frecuencia los resultados de los cuestionarios aplicados a las cuatro principales empresas de Nuevo León, se puede concluir que las siguientes 6 variables de las hipótesis son factores críticos que les han permitido a las empresas tener éxito en su proceso adquisición internacional.

- Conocimiento del país (altamente significativo).
- Conocimiento de la industria (Significativo).
- Relación con clientes (Significativo).
- Relación con proveedores (Significativo).
- Tecnología (Moderadamente Significativo).
- Cuota de mercado (Moderadamente Significativo).

Es importante resaltar que también al haber realizado las entrevistas a directivos que han estado involucrados en la toma de decisiones en las adquisiciones internacionales que han realizado las empresas CEMEX, NEMAK, GRUMA y FEMSA, podemos comentar que en base a las respuestas de los

planteamientos que se hicieron, se realizó un análisis cualitativo a todas las respuestas y se muestran los factores más importantes para ellos:

- a. Creación de Sinergias.
- b. Analizar la cultura del país en donde se pretende hacer la adquisición.
- c. Velocidad en hacer la integración de la filial adquirida.
- d. Implementación de la cultura corporativa en la filial adquirida.
- e. Implementación de los sistemas administrativos para poder tener control de la filial.
- f. Presencia en mercados internacionales.
- g. Búsqueda de tecnologías en las filiales adquiridas.
- h. Tener equipos altamente capacitados para poder hacer rápidamente y exitosamente la adquisición.
- i. No perder negocio en el momento que se está integrando la filial adquirida.

Como se puede constatar en estos resultados también podemos afirmar que las seis variables son factores críticos para realizar una adquisición internacional ya que los directivos de estas empresas los señalaron como importantes.

Referencias

- Anand, J. & Delios, A. (2002). "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions". *Strategic Management Journal*, 23, pp.119-134.
- Anju, S. (1990). "Source of Value Creation in Acquisitions: An Empirical Investigation". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 431-446.
- Anju, S. (1990). "Value Creation in Acquisitions: A Reexamination of performance issues". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 99-115.
- Ball, D., y McCulloch W. (1997) Comercio Internacional. México: Ed. Mc Graw Hill, México.
- Bresman, H. & Birkinshaw, J. & Nobel R. (1999). "Knowledge Transfer in International Acquisitions". *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 439-46.
- Bueno, E., Salmador, P., Merino, C., y Martín, J. (2006). Dirección estratégica. (p.161). España: Ed. Pirámide.
- Capron, L. (1999). "The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 987- 1018.
- Capron, L. & Pistre, N. (2002). "When do Acquirers Earn Abnormal Returns?" *Strategic Management Journal*, 23, pp. 781-794.
- Cuervo, A. (1999). "Reflexiones desde la Economía de la Empresa". *Revista Papeles de Economía Española*, 78, pp. 34-55.
- Cuervo, A. (2000). "Fusiones y Adquisiciones: Justificación del proceso". Universidad Complutense de Madrid, pp. 133-147.
- Cuervo, A. (2000). "Reasons for Mergers and Acquisitions: Organizational and Non-Explicit factors as determinants of success". Salomon Center, New York University, pp. 1-23..
- Gaughan, P. (2006). Fusiones y Adquisiciones. (p.13). España: Ed. Deusto.

- Guisado, M. (2003). Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa. (p.182). España: Ed. Pirámide.
- Healy, P. (1992). "Does corporate performance improve after mergers?" *Journal of Financial Economics*, 31, pp. 135-175.
- Hill, C. (2001) *Global Business*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Hitt M., Irleand D., Hoskisson R. (2004) *Administración Estratégica*, Ed. Thomson, México, p.260.
- Kaplan, S., & Weisbach, M. (1992). "The Success of Acquisitions: Evidence from Divestitures". *The Journal of Finance*, Vol.47, pp. 107-139.
- Larsson, R., & Finkelstein, S.(1999). "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization". *Organization Science*, Vol.10, pp. 1-26.
- Lubatkin, M., Schulze, W., Mainkar, A., & Cotterill, R. (2001)." Ecological Investigation of Firm Effects in Horizontal Mergers". *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp. 335-357.
- Marín, J. y Ketelhöhn. (2008). *Fusiones y Adquisiciones en la práctica* (p.96). México: Ed. Cengage Learning.
- Mascareñas, J. (2005). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. (p.2). España: Ed. Mcgraw Hill.
- Navas, J., Y Guerras, L. (2003). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. España: Ed. Thomson.
- Poter M. (2006). *Estrategia Competitiva*. (p.20). México: Ed. CECOSA.
- Rugman, A. y Hodgetts, R. (1997). *Negocios Internacionales*. (p.485). México: Ed. McGraw Hill.
- Samina, K. & Will, M. (2000). "Path- Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resource Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1061-1081.
- Trigo, M. (2004). *Multinacionales y Globalización*. (p. 57). España: Ed. Vision Net.
- Walsh, J. (1989). "Doing a Deal: Merger and Acquisition negotiation and their impact upon Target company top Management Turnover". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 307-322.
- Wright, P., Kroll, M., Lado A., & Vanness, B. (2002). "The Structure of Ownership and Corporate Acquisitions Strategies". *Strategic Management Journal*, 23, pp. 41-53.

